



CLASSIQUES  
GARNIER

IGALENS (Jacques), « Les transformations du marché et la RSE », *Entreprise & Société*, n° 3, 2018 – 1, p. 77-96

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0077](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0077)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2018. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

IGALENS (Jacques), « Les transformations du marché et la RSE »

RÉSUMÉ – Ce papier vise à comprendre les transformations que les pratiques de RSE ont provoquées sur les marchés. Sur le marché financier avec l'ISR, sur les marchés des biens et services, on met en évidence l'importance de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance, sur le marché de l'emploi on met en exergue le potentiel transformateur de la RSE par rapport de la simple évolution de la GRH.

MOTS-CLÉS – RSE, marchés, ISR, sous-traitance, gestion des ressources humaines

ABSTRACT – This paper aims to account for the changes on the markets provoked by firms CSR practices. We study the effects on financial markets through Socially Responsible Investment Fund, with respect to the implications on product markets we focus our attention on logistics and subcontracting, at last we assess the effects of CSR on labour market.

KEYWORDS – CSR, markets, SRIF, subcontracting, HRM

# LES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ ET LA RSE

Jacques IGALENS  
Professeur des Universités  
TSM Toulouse School of Management  
Université de Toulouse Capitole

En 2001 la Commission Européenne surprend le monde des affaires en publiant son « Livre Vert » intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la RSE ». L'initiative en revenait à la Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales et, dès l'introduction, cette initiative était placée sous les auspices de l'appel de 1993 émanant de Jacques Delors qui demandait aux entreprises de prendre part à la lutte contre l'exclusion sociale.

On se souvient de la définition de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) par le « Livre Vert » : « Intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des Communautés européennes, 2001). Dans ce document la RSE était présentée en deux parties, la dimension interne et la dimension externe. La première comprenait la GRH, la santé et sécurité au travail, l'adaptation au changement et ce point concernait essentiellement les restructurations et leurs conséquences sociales et enfin la gestion des retombées de l'activité sur l'environnement et les ressources naturelles. La seconde partie comprenait les relations de l'entreprise avec les communautés locales, les partenaires commerciaux, les droits de l'homme et enfin les préoccupations environnementales à l'échelle de la planète.

Avec le recul on peut trouver cette présentation quelque peu surprenante du fait, par exemple, de la séparation en deux de la dimension environnementale de la RSE. Les rédacteurs semblent avoir été prisonniers de leur plan qui consistait à découper la RSE en deux parties, interne et externe. Le sentiment des observateurs de l'époque fut que cette conception de la RSE était très marquée par les idées de l'ancien Président de la Commission Européenne et qu'elle privilégiait donc l'emploi, les conditions de travail et de façon plus générale la dimension interne de l'entreprise.

Au-delà de cette particularité, on se souvient que ce livre vert fut bien reçu mais qu'il fit naître une controverse autour de la notion « *d'intégration volontaire* ». Celle-ci fut contestée dès l'origine par certaines ONG (Organisations Non Gouvernementales) et par certains syndicats, notamment en France le syndicat CGT-FO, alors qu'elle fut revendiquée avec force par le patronat.

Que de chemin parcouru en 10 ans ! Si on prend la définition de la même Commission Européenne, elle devient dix ans après : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission des communautés européennes, 2011). La norme ISO 26 000 a certainement exercé une forte influence, elle a été publiée un an auparavant et, dans sa définition de la RSE, elle évoque « les impacts des décisions et des activités (de l'entreprise) sur la société et sur l'environnement » (ISO 2010). Mais la Commission ne se contente pas de « moderniser » la définition de la RSE, elle ajoute qu'il

[...] convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base (Commission des Communautés Européennes, 2011, p. 22).

Et enfin, la Commission précise :

[...] pour optimiser la création d'un bénéfice réciproque, les entreprises sont encouragées à adopter vis-à-vis de la RSE une approche stratégique à long terme, et à explorer les possibilités de concevoir des produits, des services et des modèles d'entreprise innovants qui contribuent au bien-être de la société et débouchent sur des emplois de meilleure qualité et plus productifs (Commission des Communautés Européennes, 2011, p. 24).

La différence entre les deux définitions est importante car ce qui fit controverse en 2001 a disparu. Le problème n'est plus de savoir si la RSE relève d'obligations ou d'engagements volontaires, en dix ans la réponse a été largement fournie par la pratique, il s'agit des deux et la *hard law* est souvent imbriquée dans la *soft law*. En revanche, ce qui apparait au centre de la nouvelle définition (ce que la Commission appelle explicitement « la conception moderne de la RSE ») c'est sa dimension stratégique.

La Commission appelle à renouveler les modèles d'affaires (« Business models »); elle est passé en dix ans d'une RSE cosmétique à une RSE stratégique. Il ne s'agit plus de faire du *business*, c'est-à-dire de créer de la valeur, en intégrant *ex post* des préoccupations sociales et environnementales, il s'agit bien de remettre en cause ce que l'on fait c'est-à-dire le produit ou le service, la façon dont on le fait c'est-à-dire les *process* d'approvisionnement de production et de commercialisation de façon à ne pas nuire et, si possible, à créer aussi du bien-être pour la société. Cette partie de la définition de la Commission paraît essentielle : « explorer les possibilités de concevoir des produits, des services et des modèles d'entreprise innovants qui contribuent au bien-être de la société » Chacun des mots de la Commission mériterait une exégèse : **explorer** ce qui illustre le caractère non abouti du propos, **possibilité**, nous sommes dans une hypothèse pas une certitude, **concevoir** tout commence à la conception, l'eco-conception par exemple, **modèle d'entreprise**, on est bien sur le fondement c'est-à-dire ce qui crée de la valeur, **innovant** cela se passe de commentaire, la RSE de demain est encore à inventer.

C'est à partir de cette évolution que l'on peut analyser la transformation du marché par la RSE car la RSE *première version* n'a pas transformé les marchés elle a tout au plus créé un nouveau marché, celui de la RSE ou pour reprendre un terme qui fit flores, le marché de la vertu (Vogel, 2007). Ce marché de la RSE a vu, en quinze ans, fleurir une offre de prestations émanant d'auditeurs, de consultants et d'accompagnateurs que l'on peut regrouper sous l'appellation due à DiMaggio *d'entrepreneurs institutionnels* (DiMaggio, 1988) et cette offre a certainement joué un rôle important pour que la transformation du marché par la RSE puisse s'opérer. L'un des exemples récents est constitué par Deloitte Développement Durable qui, avec plus de 150 consultants, entend être le leader français du conseil sur le sujet. Nous avons également en

France un leader européen de la notation RSE avec Vigeo-Eiris qui, au départ, fut une agence créée par « une entrepreneure institutionnelle » (Déjean *et al.*, 2006). Mais ces entrepreneurs institutionnels furent et demeurent les opérateurs de la transformation du marché, ils n'en sont nullement la cause. La transformation du marché par la RSE ne doit pas être confondue avec l'apparition et l'évolution du marché de la RSE.

La transformation essentielle concerne bien le marché en général ou plutôt les marchés car on doit prendre en compte la pluralité des marchés, le marché financier en premier lieu, le marché des biens et services et également, mais de façon moins appuyée, le marché de l'emploi.

Concernant le marché financier, nous montrerons que sa transformation ne concerne pas uniquement l'apparition d'un compartiment nouveau, celui de l'ISR, même si l'ISR ne cesse de croître en importance depuis quinze ans. Concernant la transformation du marché des biens et services, nous mettrons en évidence l'importance de la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Enfin, concernant le marché de l'emploi nous essaierons de faire la part entre le potentiel transformateur de la RSE par rapport à ce qui ressort de la simple évolution de la GRH.

## I. LE MARCHÉ DE L'ISR ET AU-DELÀ DE L'ISR : COMMENT LA RSE A TRANSFORMÉ LES MARCHÉS FINANCIERS

Les débuts de l'ISR sont bien connus, ils ont été rappelés, par exemple dans l'ouvrage de Féron *et al.* (2001) qui retrace l'évolution de son usage et de ses modes de sélection.

Pour satisfaire les demandes de communautés religieuses protestantes les premières agences se sont fondées sur des critères d'exclusion tels que l'alcool, le tabac, l'armement. D'autres critères sont apparus plus tard, le caractère répressif des régimes politiques (notamment l'apartheid en Afrique du Sud), le travail des enfants, la défense des animaux. Ce principe d'exclusion repose essentiellement sur l'éthique de l'investisseur. Par la suite d'autres méthodes ont été utilisées. Ainsi, les entreprises furent notées sur des critères relatifs à la protection de l'environnement, à la

qualité de la GRH, aux relations avec les communautés et à l'application d'une bonne gouvernance. On se situe là dans une approche plus financière qu'éthique. Les formes de ce type de filtrage peuvent être multiples. Les fonds dits « thématiques » peuvent également être inclus dans cette catégorie, puisqu'ils reposent sur la sélection d'entreprises sur des critères et sur des secteurs spécifiques liés au développement durable et à l'environnement (eau, santé, changement climatique, vieillissement), au domaine social (emploi, conditions de travail des salariés) ou au critère de gouvernance (bonnes pratiques de gouvernance, engagement actionnarial). Le monde de l'ISR est donc complexe, il fait également l'objet de critiques. On reproche, par exemple, aux approches de type « *best-in-class* », fondées sur la notation, de ne pas être suffisamment dissuasives pour priver les entreprises peu responsables de financement (Dawkins, 2016).

Pour donner une idée de la progression du compartiment de l'ISR nous avons consulté le site Novethic<sup>1</sup> qui est, en France, l'observateur vigilant de ce type d'investissement et tous les chiffres qui suivent proviennent de cette source et concernent uniquement le cas français.

L'évolution des encours de l'ISR est passé de 460 Milliards d'€ en 2013 à 578 en 2014 et 746 en 2015 ce qui représente sur la dernière année connue (2015) une progression de près de 30 %. 746 milliards c'est beaucoup même s'il convient de relativiser en comparant ce chiffre à la taille de la place Paris : 3 320 milliards de dollars en 2015. L'ISR est aujourd'hui un marché dominé par les investisseurs institutionnels mais il est considéré comme un marché dont l'importance ne cesse de croître et qui a relativement bien tiré son épingle du jeu après la crise de 2008. Dans le cas de l'épargne salariale par exemple (qui n'est pas considérée comme relevant de l'investissement institutionnel) l'ISR atteint près de 22 milliards d'euros et représente près d'un tiers de la totalité de cette épargne qui appartient aux salariés mais est gérée par les entreprises.

Novethic a défini récemment une nouvelle catégorie, appelée « ISR de conviction », qui totalise 54 milliards d'euros. Elle regroupe les approches de sélection de type *best-in-class* et écarte plus de la moitié de l'univers d'investissement initial. En 2015, la COP21 et les obligations de *reporting* qui découlent de l'article 173 de la loi de transition énergétique ont poussé 17 investisseurs français, dont 5 institutionnels, à définir leur

---

1 [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

stratégie climatique c'est-à-dire à tenir compte des émissions de GES dans leurs choix d'investissement. Plus de la moitié d'entre eux déclarent l'avoir fait pour contribuer au financement de la transition énergétique, près de 40 % pour maîtriser les risques de transition, et près d'un quart pour gérer les risques physiques liés au changement climatique.

On constate donc que l'ISR n'est plus un investissement marginal et folklorique comme il a pu l'être à ses débuts, aucune société de gestion, aucun assureur français ne l'ignore aujourd'hui et même s'il n'attire pas une majorité d'investisseurs privés, il constitue pour les salariés (*via* l'épargne salariale) et pour les investisseurs institutionnels l'univers d'investissement de référence.

En dépit de ce résultat très important, ce n'est pas sur cette base que repose le potentiel transformateur de la RSE concernant le marché financier. Ce qui fonde ce potentiel transformateur c'est que la prise en compte de critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) devient la norme de l'investisseur qui ne peut plus ignorer les risques que représente l'irresponsabilité sociale. En d'autres termes si l'investisseur ISR est parfois un investisseur de conviction (pour reprendre l'appellation de Novethic) l'investisseur traditionnel demeure un investisseur qui analyse toujours le couple risque/rentabilité et même s'il ne croit pas au business model de la RSE (i.e. la corrélation entre performance financière et performance sociale) il prend de plus en plus en compte le risque ESG (Sparkes et Cowton, 2004).

En 2010 le *Business Risk Report* du cabinet d'audit Ernst and Young fait apparaître pour la première fois le risque RSE dans son *survey* annuel :

« Corporate social responsibility (CSR) has become increasingly important over the last decade and it is not a surprise to find this risk entering the top 10 this year<sup>2</sup> ».

À peu près à la même époque, les bases de données des agences de notation, VIGEO ou Reuters par exemple, se mirent à saisir toutes les allégations d'irresponsabilité pour les scorer et les vendre aux investisseurs « main stream ». Le premier auteur à avoir défini le concept d'irresponsabilité est Armstrong, pour lui : « A socially irresponsible act is a decision to accept an alternative that is thought by the decision maker to be inferior to another alternative when the effects upon all parties

---

2 <http://www.ey.com/gl/en/services/advisory/business-risk-report-2010---business-risks-across-sectors>

are considered » (Armstrong, 1977, p. 14). Par la suite cette définition a évolué et désormais un acte irresponsable est un acte perçu comme tel par une partie prenante de l'entreprise et lorsque ces actes se multiplient l'entreprise elle-même est qualifiée d'irresponsable (Stachowicz-Stanusch, 2016 ; Price et Sun, 2017). C'est en s'inspirant de cette définition que les agences prennent en compte l'irresponsabilité.

Pour résumer, le marché financier présente deux tendances, la première c'est la montée en puissance progressive de l'ISR et la seconde c'est la prise en compte de plus en plus massive de critères ESG ou de données relatives à l'irresponsabilité dans la prise de décision. Ces deux tendances sont porteuses, à terme, d'une véritable transformation car on peut imaginer que les entreprises irresponsables auront de plus en plus de difficultés à se financer sur les marchés financiers ou plus exactement qu'elles devront proposer des rentabilités plus élevées pour trouver à se financer. Pénalisées par rapport aux autres elles devraient donc s'amender ou perdre du terrain et dans certains cas, être menacées de disparition. Le centre de recherche de Novethic a étudié l'influence que peut avoir l'exclusion normative. À travers l'analyse des listes noires publiées par 19 investisseurs d'Europe du Nord gérant 1 500 milliards d'euros sur des critères de violations des droits humains, il a établi des typologies des modes d'action des investisseurs. Par exemple, Novethic a analysé en profondeur les controverses concernant six multinationales très présentes sur les listes noires (Walmart pour les conditions de travail chez ses sous-traitants et l'absence de liberté syndicale, Yahoo! pour complicité de violation des libertés d'expression en Chine, Chevron, PetroChina, Vedanta et Shell pour la situation dans le delta du Niger). Cette étude montre que si l'exclusion normative ne suffit pas à changer rapidement les choses,

[...] elle amène les investisseurs à remettre en cause des modèles économiques qui conduisent à des violations des droits humains dont le coût leur semble, in fine, trop élevé pour les entreprises elles-mêmes. Si les investisseurs protègent ainsi leur propre réputation c'est aussi une façon d'alerter les compagnies et de les inciter à mettre fin aux controverses, (source : Novethic).

Le premier mécanisme transformateur du marché par la RSE passe par l'accès au marché financier qui se ferme ou devient plus exigeant pour les firmes irresponsables. La transformation consiste donc en une « disciplinarisation » des firmes irresponsables.

## II. LE MARCHÉ DES BIENS ET SERVICES, TRANSFORMATION DES PRODUITS ET DES *PROCESS*

Concernant le marché des biens et services, il convient de distinguer entre les produits et services eux-mêmes et les *process* qui leur ont permis d'être mis sur le marché. Plus précisément il convient d'effectuer une distinction entre un produit, disons une voiture, et les *process* de fabrication, d'approvisionnement ou de sous-traitance, de distribution et de maintenance qui vont avec cette voiture.

L'apparition de nouveaux produits ou services directement issus de l'application des principes de la RSE ne se limite pas au cas déjà évoqué dans l'introduction du « marché de la vertu ».

La transformation du marché des biens et services par la RSE consiste en premier lieu dans l'apparition de biens et services nouveaux qu'ils soient le fait d'acteurs traditionnels, c'est-à-dire d'entreprises anciennes ou qu'ils soient le fait de nouveaux entrants.

Permettez-moi de raconter, sur le premier point, les vieilles entreprises, une anecdote personnelle qui remonte à l'an 2000 et qui concerne le groupe Total. J'avais été consulté pour donner mon avis sur l'un des premiers rapports de développement durable que le groupe s'appropriait à publier (de façon volontaire) et je m'étais étonné que rien ne soit dit sur les limites de l'extraction d'énergie fossile et la nécessité de considérer les énergies renouvelables. Un responsable m'avait répondu qu'il s'agissait d'une remarque sans fondement car, déjà, dans les années 70 le rapport de Rome (« Halte à la croissance ») disait qu'il y avait « 30 ans de réserves prouvées », qu'il en allait de même aujourd'hui (en 2000) et que dans 30 ans ce serait toujours la même chose : « [...] on ira au fond de la mer, s'il le faut, c'est une question de progrès technique et de volonté politique ». Ce responsable avait raison mais on peut néanmoins comparer son discours de l'époque avec ce qui figure aujourd'hui en tête des rapports de Total :

Grand acteur de l'énergie, nous plaçons nos engagements environnementaux et sociétaux au cœur de notre stratégie. Assurer la sécurité et la sûreté des personnes, répondre aux défis du changement climatique ou encore renforcer notre intégration locale : nous agissons de manière durable et responsable au quotidien... C'est le sens de notre ambition : devenir la

major de l'énergie responsable. (<http://www.total.com/fr/engagement> consulté le 25/05/2017).

Et cet engagement ne relève pas du *greenwashing* car le groupe est devenu un acteur majeur des énergies renouvelables. À travers la filiale SunPower, le Groupe fait partie du top 3 mondial de l'industrie solaire. Par l'industrialisation de la biomasse, Total produit des biocarburants incorporables dans les essences, et de l'huile végétale hydrotraitée (HVO) pour le gazole. Total a récemment investi *via* son fonds TEV dans l'Américain United Wind qui développe des projets de mini-éoliennes pour des petites entreprises rurales et des particuliers. Solaire, bio-masse, huile végétale, éolienne autant de transformations du business model de Total qui est pourtant perçue comme une entreprise particulièrement engagée dans le vieux modèle de l'énergie carbonée.

Beaucoup d'autres exemples pourraient être fournis avec des entreprises traditionnelles comme Ikea qui s'engage dans la reconversion vers une économie sans déchets, les entreprises automobiles qui ont développé des véhicules électriques, les entreprises du secteur du bâtiment qui proposent de nouveaux matériaux de construction ou encore le secteur de l'alimentation avec l'apparition du rayon « bio ». Il est incontestable que la RSE est à l'origine d'un pan original et nouveau de la production de biens et que ce pan concerne tout autant de nouveaux entrants, les bio-techs par exemple, que les entreprises plus anciennes.

Cette transformation du marché des biens est en partie tirée par la demande, en partie seulement car les attentes des consommateurs sont complexes. D'après l'étude du cabinet spécialisé Ethicity, plus de la moitié des Français (50,5 %) souhaitent consommer autrement. Ce chiffre est en hausse régulière depuis 2010, où il atteignait 35 %. Consommer autrement pour les personnes interrogées, c'est acheter des produits écolabellisés, locaux, bio ou moins polluants. Une autre enquête menée par Havas et publiée en octobre 2014 va dans le même sens :

- 55 % des consommateurs français déclarent avoir au cours de l'année écoulée, accepté de payer plus cher, au moins une fois, pour acheter « responsable » ;
- 39 % paient parfois plus cher pour des produits ou des services responsables et 16 % le font souvent.

Ce qui semble nouveau et transformateur relativement à la consommation c'est que si le prix reste bien sûr une variable fondamentale dans le choix du consommateur, la course aux prix les plus bas et vers le *low cost*, n'est plus systématique. La hausse de la consommation responsable est un levier de changement notamment avec des préoccupations de santé dans le cas de l'alimentation.

Une mention spéciale, concernant les services, doit être réservée au secteur social et solidaire. L'économie sociale et solidaire (ESS) est la branche de l'économie regroupant les organisations privées (entreprises coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et équité sociale. Du commerce équitable à l'épargne solidaire, en passant par les innovations sociales dans le champ de la protection de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion, de la santé ou de l'égalité des chances, l'ESS apporte une réponse à de nombreux enjeux de société en respectant les principes de la RSE. En France, ce secteur représente environ 10 % des emplois salariés et cette part s'accroît au cours du temps. Avant de devenir l'ESS ce secteur s'appelait le tiers secteur par opposition au premier secteur, le secteur privé ou au second secteur, le secteur public. Il a été transformé lui aussi par la RSE car longtemps les acteurs du tiers-secteurs ont été persuadés qu'ils étaient dispensés, *es-qualité*, de toute réflexion sur les principes du développement durable. Pendant des décennies les dirigeants des associations, coopératives et autres mutuelles ont affirmé que leurs spécificités en matière de gouvernance (et notamment le principe « un homme/une voix ») les dispensaient de réflexion et d'engagements plus approfondis sur leur impact social ou environnemental.

Il faut attendre la loi Hamon du 31 juillet 2014 pour que les choses changent et que la notion d'impact sur la société soit placée au centre de la définition de l'ESS. Hors de la France on trouve également des évolutions comparables, par exemple, les *Benefit corporations* ou *B corporations* qui existent depuis 2010 aux États-Unis et qui sont définies dans 30 états américains, elles partagent certains objectifs avec l'ESS notamment celui d'impact positif.

À l'aune de la place limitée de l'ESS, force est cependant de reconnaître que l'apparition de ces nouveaux produits ou services issus de la RSE ne pèseraient pas grand-chose s'ils n'avaient pas été accompagnés d'une transformation des *process* des entreprises.

Concernant le *process* de production, on sait que pour produire leurs biens et services, les entreprises peuvent avoir des impacts négatifs sur la planète. Comme le remarque Novéthic :

Elles peuvent, par exemple, participer à la destruction de la biodiversité (*via* la déforestation ou la pollution des sols ou de l'eau par exemple) ou contribuer au changement climatique (*via* l'émission de gaz à effet de serre comme le méthane ou le CO<sub>2</sub>). Les entreprises peuvent aussi avoir un impact social. Les pollutions engendrées par l'activité des entreprises peuvent conduire à une dégradation de la santé humaine (ex. : problèmes respiratoires liés aux émissions de particules fines des véhicules diesel) et notamment des riverains (ex. : contamination de l'eau par le déversement de déchets toxiques dans les rivières). L'entreprise peut aussi contribuer à la dégradation de la santé de ses collaborateurs en ne les équipant pas suffisamment pour manipuler les produits toxiques par exemple (ou *via* une surcharge de travail...). Dans les pires cas, elles peuvent contribuer au travail des enfants ou à l'esclavage moderne, *via* notamment leur chaîne de sous-traitance. Enfin, l'activité des entreprises peut avoir un impact sur l'économie. Elle peut favoriser la corruption mais aussi contribuer à la dégradation des services publics par exemple. En effet, en optant pour des techniques d'optimisation fiscale agressives ou en pratiquant l'évasion fiscale, elles privent les gouvernements de ressources, notamment fiscales, ce qui peut amener ces derniers à augmenter les impôts et/ou à réduire les services publics. (source : Novethic).

Les *process* de transformation dues à la RSE vont être les *process* de nature à adoucir ou à supprimer l'ensemble des impacts environnementaux, sociaux ou économiques décrits par Novethic. Par exemple, pour réduire leurs impacts environnementaux, les entreprises peuvent utiliser des technologies propres, faire du recyclage, etc. Elles peuvent aussi fournir des produits ou services qui vont permettre à d'autres entreprises ou aux particuliers de réduire leur consommation d'énergie par exemple. Pour lutter contre les atteintes aux droits de l'homme dans les pays en voie de développement les entreprises peuvent faire preuve de vigilance au sens de la récente loi adoptée en dernière lecture par l'Assemblée Nationale qui sera évoquée ci-dessous. Les entreprises peuvent également avoir des actions vertueuses en choisissant d'être transparentes sur les paiements (comme les droits à la production, les impôts ou taxes, ou les redevances) qu'elles font aux gouvernements pour l'utilisation des ressources du pays (ex. : entreprises minières) ou en répartissant de façon juste leurs bénéfices entre leurs actionnaires, les collaborateurs et les communautés affectées par leur activités.

À terme, si les entreprises ne prennent pas en compte les impacts environnementaux et sociétaux de leurs activités, si elles résistent au pouvoir transformateur de la RSE, c'est leur pérennité qui est menacée. Par exemple, l'approvisionnement des entreprises en matières premières peut devenir problématique au fur et à mesure que les ressources se raréfient voire s'épuisent (minerais, plantes, pétrole...) ou du fait des effets du changement climatique, avec la multiplication des sécheresses et des inondations par exemple. Le problème réside moins dans l'ignorance de ces réalités (qui sont aujourd'hui partagées par de nombreux dirigeants) que dans le décalage entre la vitesse de propagation des effets négatifs, par exemple le réchauffement climatique, et celle des transformations d'ores et déjà à l'œuvre dans les entreprises par exemple les bilans carbone et les mesures de réduction d'émission de Gaz à Effet de Serre (GES).

Le cas du *process* d'approvisionnement pour les entreprises françaises est particulièrement important. On sait qu'au terme d'un parcours chaotique matérialisé par une censure partielle du Conseil Constitutionnel, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a finalement été promulguée le 27 mars 2017. Cette loi initiée à la suite du drame du Rana-Plaza est totalement située dans le paradigme de la RSE, elle porte sur l'élaboration d'un plan qui doit « [...] comporter des mesures de vigilance raisonnable propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ». Sans revenir sur le contenu contraignant de ce plan, cette construction juridique témoigne de l'apport de la *soft law* à la *hard law* en matière de RSE et illustre donc bien ce passage de la première époque de la RSE (celle du livre vert de 2001) à la seconde dix ans après.

L'obligation de vigilance trouve son fondement dans le domaine du droit international des droits de l'homme et en particulier dans les travaux de John Ruggie mais il s'agissait jusqu'ici de *soft law* (Ruggie, 2014). Les principes directeurs des Nations Unis prévoient que les entreprises doivent s'efforcer de prévenir et d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme qui sont directement liés à leur activité, produits ou services même si elles n'ont pas contribué à cette influence. On retrouve la même idée dans le Pacte Mondial avec le concept de « sphère d'influence ». C'est donc une véritable logique issue de la *soft law* qui consiste à déplacer les frontières de l'entreprise dès

qu'il s'agit de responsabilité sociale et qui aboutit à prendre en compte l'ensemble des *process* de production et de transport. C'est cette même logique que l'on trouve déjà dans le droit avec la loi du 10 juillet 2014 visant à lutter contre la concurrence déloyale.

Le potentiel transformateur de la RSE concernant le marché des biens et service, outre l'apparition de nouveaux comportements des acheteurs et l'apparition de nouvelles catégories de consommation, concerne l'instauration d'une véritable responsabilité collective dans certains *process* de nature à faire évoluer la nature même de l'entreprise.

### III. LES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI SOUS L'INFLUENCE DE LA RSE

Il est plus difficile d'aborder cette troisième partie du fait de la confusion qui existe entre la gestion des ressources humaines et la RSE. Depuis l'apparition de la RSE, disons le début du nouveau siècle, beaucoup d'observateurs ont le tort de penser que toute innovation en matière de GRH est due à la RSE. En réalité, sur de nombreux sujets, la GRH a connu et connaît toujours des transformations régulières dont la plupart sont à imputer par exemple au dialogue social ou encore à l'évolution de la législation sociale ou parfois aux progrès en matière de systèmes d'information relatifs à la GRH (SIRH)<sup>3</sup>. Ces trois domaines n'ont rien à voir avec la RSE et ils étaient présents bien avant qu'elle apparaisse. Le cas le plus frappant est celui de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Le principe en est inscrit depuis un siècle dans le code du travail et ce principe a été précisé pour pouvoir être effectif devant les tribunaux en 1981 avec l'arrivée de la gauche au pouvoir donc bien avant que la RSE soit devenue un sujet d'actualité.

En revanche, on peut à juste titre considérer que certains thèmes ont été portés ou profondément renouvelés par la RSE. Deux d'entre eux paraissent significatifs, l'employabilité et la diversité.

---

3 Cf. sur ce sujet : Fombonne (2001). Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, France, 1830-1990. Vuibert.

On sait que la notion de carrière a évolué et que, mis à part la fonction publique, il est devenu très rare aujourd'hui de faire une carrière, c'est-à-dire d'occuper plusieurs emplois successifs, chez le même employeur. Les aléas économiques, l'obsolescence des connaissances obligent à la formation tout au long de la vie. Ce que la RSE apporte de nouveau par rapport à ce constat (qui pourrait être analysé sous le seul angle de la bonne GRH) c'est l'idée de rendre l'employeur responsable ou « coresponsable » de l'employabilité de ses salariés.

En termes de marché du travail, la préférence française pour la formation initiale s'avère un mauvais choix lorsque la rapidité des mutations (technologiques, économiques, sociales) transforme le travail et les besoins des entreprises. Facteur aggravant : les employeurs ont une trop forte propension à rechercher une adéquation étroite des diplômes des candidats aux postes qu'ils proposent, au détriment de leur motivation et de leurs compétences. Couppié *et al.* ont montré, sur la base d'une étude de cohorte, qu'en 2001 seuls 46 % des jeunes en poste occupent un emploi qui correspond à la spécialité de leur formation initiale terminée trois ans auparavant (Couppié *et al.*, 2009)

Les enseignements de GRH n'ont pas été assez attentifs à cela. Nous avons entendu l'exhortation de Martine Aubry qui déclarait en 1993 que « les entreprises licencient trop, trop vite et trop fort » en nous lançant tête baissée dans la GPEC mais nous n'avons pas su penser à l'époque, ce qu'on appelle aujourd'hui la *flex-sécurité* parce que nous n'avions pas imaginé que la responsabilité de l'employeur puisse être de former ses salariés pour d'autres employeurs. Aujourd'hui, sous la pression de la RSE, le marché du travail évolue et l'employabilité dans sa forme contemporaine (l'économiste Jean Gazier a montré qu'il existe des versions plus anciennes du concept) plaide pour une plus grande responsabilité de l'employeur dans le devenir de ses employés non seulement dans son entreprise mais au-delà. On peut également évoquer, dans le même sens, le concept de capabilité. Une « capabilité » ou « capacité » ou « liberté substantielle » est, suivant la définition qu'en propose le prix Nobel Amartya Sen, la possibilité effective qu'un individu a de choisir diverses combinaisons de fonctionnements, autrement dit une évaluation de la liberté dont il jouit effectivement. Capabilité et employabilité dressent un fonctionnement du marché du travail profondément différent de ce qu'il est aujourd'hui. Au lieu d'être mis sur des rails à partir de sa

formation initiale et ainsi d'être tributaire des aléas économiques de son employeur ou de sa branche d'activité, le salarié de demain pourrait construire en permanence son employabilité, développer ses capacités avec le soutien et le financement de ses employeurs successifs. Le marché du travail serait alors plus fluide et plus dynamique.

Le second thème de GRH apparu avec la RSE est moins transformateur que le précédent mais il est important, il s'agit de la diversité. Il s'agit d'un thème qui était peu présent dans la GRH avant 1999 et qui a été porté par la RSE. On sait qu'il a été porté aussi bien dans la société civile que dans l'entreprise et on se souvient, par exemple, de la demande faite aux chaînes de télévision pour laisser plus de place aux « minorités visibles ».

Où en est-on aujourd'hui ? Savez-vous combien de critères de diversité sont pris en compte par la loi ? Réponse 23 soit :

L'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une nation, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une prétendue race, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une religion déterminée, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique apparente ou connue de son auteur, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

Il ne s'agit pas ici de gloser sur la formulation de certains critères, notamment le dernier qui a d'ailleurs été critiqué par le défenseur des Droits, Jacques Toubon<sup>4</sup>. Il s'agit de s'interroger sur les transformations du marché du travail qu'ils sont susceptibles d'entraîner. Dans l'état actuel de la pratique, cette législation d'inspiration RSE modifie à la marge le fonctionnement du marché du travail. Il y a en revanche un changement de regard évident chez les DRH qui aujourd'hui sont devenus plus attentifs, certains diraient plus prudents, par rapports aux stéréotypes et aux mauvaises décisions qu'ils entraînent parfois.

---

4 Dans son avis sur le projet de loi sur la Justice du XXI<sup>e</sup> siècle, il craint que « la notion de discrimination linguistique, [permette] à un régionaliste ou à un étranger déclarant ne pas maîtriser le français de se réclamer de l'arsenal anti-discriminatoire pour contester un refus d'emploi ou de service... ».

En revanche, le marché du travail pourrait être impacté si notre conception de la politique des quotas évoluait, bref si on décidait un jour d'introduire une politique de quota vis-à-vis de tel ou tel critère. On sait que certains pays l'ont fait, notamment les États-Unis à travers leurs programmes *d'affirmative action*. Nous avons une expérience nationale de cette politique et dans les deux domaines où elle a été introduite elle a donné de bons résultats. Ces deux domaines sont bien connus, il s'agit du handicap avec la loi qui fait obligation de réserver sous peine de sanctions financières 6 % des emplois aux handicapés et il s'agit du sexe avec l'amendement Zimmermann/Copé qui fait obligation aux conseils d'administration de comprendre 40 % de femmes avec là aussi menace de sanctions pour les contrevenants<sup>5</sup>. Dans les deux cas les résultats sont bons et peut-être un jour, sur la base de ces réussites, d'autres quotas pourraient être introduits et ils seraient alors de nature à transformer le marché du travail.

En ce qui concerne la méthode, la RSE préconise de faire appel à la co-construction, au diagnostic partagé et s'oppose aux approches centralisées et verticales, qui prétendent gagner du temps en court-circuitant les « corps intermédiaires » au risque de dresser les parties prenantes contre le changement. La RSE pose également le problème du statut et du rôle des syndicats : s'ils sont évidemment légitimes à être non seulement consultés mais également associés à toute réforme du marché du travail, la question qui se pose est de savoir s'ils sont les seuls dans cette situation. Pour être plus précis encore, des représentants des demandeurs d'emploi, des retraités voire certains porteurs de cause sociale telle que les mères ou les pères n'ont-ils pas également une certaine « présomption de représentativité » en matière de transformations du marché du travail ?

Voilà où se situe le dernier mécanisme transformateur par la RSE, le marché du travail. Il se situe à la fois dans la démarche qui consiste à sortir du dialogue social traditionnel pour aller dans une direction d'inclusion d'autres parties prenantes. Dit différemment, il fait du travail une question centrale de la réflexion et du débat sociétal et pas seulement un enjeu des accords négociés à deux ou à trois entre les syndicats employeurs et employés sous l'œil attentif de l'État. Cette transformation

---

5 En 2020, la loi Copé-Zimmermann s'étendra aux entreprises de plus de 250 salariés dont le chiffre d'affaires atteint au minimum 50 millions d'euros.

passé également par la diffusion de deux concepts apparus avec la RSE, le concept d'employabilité et celui de diversité. *A contrario*, beaucoup d'autres thèmes de RSE qui sont parfois évoqués lorsqu'on enseigne la GRH ne semblent pas relever de la RSE mais de la GRH. Pour le recrutement je pense à l'image employeur, pour la rémunération, à l'équité ou à la hiérarchie souhaitable des rémunérations, pour la gestion des carrières je pense aux carrières nomades et pour la gestion des plans sociaux je pense au reclassement. Tous ces thèmes sont importants mais ils ressortissent simplement à la bonne GRH.

En conclusion, la RSE est source de transformation des marchés, parfois puissamment dans le cas des marchés financiers, parfois plus modérément ou potentiellement dans le cas des autres marchés. Les États, tels que nous les avons connus et tels que nous les observons aujourd'hui encore vivent mal la mondialisation car elle les oblige à renoncer à des pans entiers de souveraineté. Beck a montré que la mondialisation de l'économie augmentait le pouvoir des multinationales au détriment des États et qu'en conséquence la RSE constitue la contrepartie nécessaire de cet accroissement de pouvoir des grandes entreprises multinationales (Beck, 2003). Depuis ce livre, paru il y a quinze ans, le constat ne s'est pas démenti, il s'est au contraire élargi puisque Beck n'envisageait que le cas des multinationales alors qu'aujourd'hui l'exigence de RSE déborde ce cadre et touche toutes les organisations.

Cette transformation des marchés par la RSE prend toujours deux formes. La première c'est la production du neuf et la seconde la transformation de l'ancien. On assiste à l'apparition de nouveaux acteurs, de nouveaux produits et services mais, de façon plus diffuse la RSE modifie certains cadrages cognitifs. Dans le cas des marchés financiers, c'est le risque qui ne peut plus être pensé comme autrefois (Igalens et Tahri, 2017), dans le cas des marchés de biens et services c'est la nature même de l'entreprise qui est remise en cause. Si, en conformité avec la RSE, demain, l'objet social de l'entreprise inclut la prise en compte des parties prenantes c'est la manière de penser des dirigeants qui devra évoluer. Il devra élargir le cadre de sa réflexion pour évaluer les conséquences de ses décisions sur de nouveaux acteurs, les parties prenantes, il devra les consulter, leur rendre des comptes. Il devra certainement introduire de nouvelles boucles dans ses raisonnements pour tenir compte, par exemple, des conséquences sociétales et environnementales. Il devra

évidemment allonger la durée de ses prévisions, « penser long terme ». Gérer n'a jamais été facile mais tout semble indiquer que nous entrons, avec la RSE, dans un monde où la gestion va gagner en complexité.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARMSTRONG J. S. (1977), « Social irresponsibility in management », *Journal of Business Research*, vol. 5, n° 3, p. 185-213.
- BECK U. (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Aubier, p. 432-433.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001), *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, Publications de l'UE.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2011), *Nouvelles stratégies sur la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, Publications de l'UE.
- COUPPIÉ T., GIRET J. F. et LOPEZ A. (2009), « Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes », INSEE-Références « Formation-Emploi » édition 2009, p. 43-56.
- DAWKINS C. E. (2016), « Elevating the Role of Divestment in Socially Responsible Investing », *Journal of Business Ethics*, p. 1-14.
- DÉJEAN F., GOND J. P. et LECA B. (2006), « La quantification comme instrument de légitimation ? Une analyse du rôle joué par ARESE dans la construction de l'Investissement Socialement Responsable en France », in : Th. Lamarche et P. de la Broise (éd.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, p. 177-281.
- DIMAGGIO P. J. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in : L. G. Zucker (éd.) *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 3-22.
- FÉRON G., D'ARCIMOLES Ch.-H., BELLO P. et SASSENOU N. (2001), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- IGALENS J. et TAHRI N. (2017), « Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE », *Questions de Management*, n° 16, p. 113-125.
- PRICE J. M. et SUN W. (2017), « Doing good and doing bad : The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance », *Journal of Business Research*, vol. 80, p. 82-97.
- RUGGIE J. (2014), « Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises », Human Rights Council, 17<sup>th</sup> Session, UNO.
- SPARKES R. et COWTON C. J. (2004), « The maturing of socially responsible investment : A review of the developing link with corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 52, n° 1, p. 45-57.

- STACHOWICZ-STANUSCH A. (2016), « Corporate Social Irresponsibility », *in* : A. Stachowicz-Stanusch (éd.), *Corporate Social Performance In The Age Of Irresponsibility. Cross National Perspective*, Greenwich, Information Age Publishing, p. 3-16.
- VOGEL D. (2007), *The market for virtue : The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington D.C., Brookings Institution Press.